

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**262**

# **Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania**



Redaktorzy naukowi

**Tadeusz Dudycz**

**Grażyna Osbert-Pociecha**

**Bogumiła Brycz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Dyduch, Aldona Frączkiewicz-Wronka,  
Dagmara Lewicka, Gabriel Łasiński, Elżbieta Mączyńska,  
Krystyna Poznańska, Maria Sierpińska, Elżbieta Skrzypek,  
Henryk Sobolewski, Agnieszka Sopińska, Grzegorz Urbanek

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-254-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski:</b> Efektywne zarządzanie firmą rodzinną – kompetencyjne wyzwania sukcesji.....	11
<b>Tomasz Bieliński:</b> Polityka państw w zakresie preferowanych kierunków studiów a wspieranie innowacyjności gospodarki .....	25
<b>Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska:</b> System obsługi klienta jako czynnik konkurencyjności (na przykładzie gabinetu stomatologicznego).....	35
<b>Piotr Chojnacki:</b> Problemy zrównoważonego rozwoju w Polsce w kontekście efektywnego wykorzystania zasobów .....	53
<b>Filip Chybalski:</b> Problem racjonalności w decyzjach emerytalnych. Rozważania teoretyczne.....	64
<b>Agnieszka Dejnaka:</b> Innovative methods of brand creation on the market and their effectiveness .....	76
<b>Wojciech Dyduch:</b> Współczesne dylematy zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej .....	86
<b>Adam Dzikowski:</b> Metody jakościowe w zarządzaniu wiedzą i ocenie kapitału intelektualnego.....	96
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorczych organizacji: wprowadzenie do problematyki.....	110
<b>Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski:</b> Koncepcja kompleksowej oferty szkoleniowej doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji .....	118
<b>Beata Glinkowska:</b> Kompetencje pracownika a efektywność organizacji .....	126
<b>Barbara Kamińska:</b> Uwarunkowania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	134
<b>Alicja Karaś-Doniec:</b> Efekty działalności podmiotów sztuk scenicznych w gospodarce lokalnej. Ujęcie ekonomiczne i organizacyjne .....	148
<b>Janusz Kornecki:</b> Efektywność usługi proinnowacyjnej realizowanej w ramach projektu systemowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości .....	166
<b>Magdalena Kozera:</b> Kapitał intelektualny w rolnictwie – zrozumieć, zmierzyć, zastosować .....	177
<b>Grażyna Kozuń-Cieślak:</b> Efektywność wydatków publicznych na ochronę zdrowia w krajach Unii Europejskiej .....	188
<b>Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska:</b> Wspólny rynek europejski a możliwości rozwojowe polskich przedsiębiorstw .....	202
<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki:</b> Uwarunkowania metodyczno-organizacyjne pracy grupowej w przedsiębiorstwach.....	211

<b>Magdalena Majowska:</b> W kierunku maksymalizacji efektywności organizacji – perspektywa uniwersalistyczna, sytuacyjna i instytucjonalna.....	221
<b>Anna Matras-Bolibok:</b> Efektywność współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej.....	232
<b>Aneta Michalak:</b> Efektywność jako kryterium wyboru modeli finansowania inwestycji rozwojowych w górnictwie .....	241
<b>Adam Nalepka:</b> Efekty gospodarowania gminnym zasobem nieruchomości i możliwości ich powiększania .....	261
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Ograniczanie złożoności jako uwarunkowanie osiągnięcia efektywności organizacji .....	277
<b>Marzena Papiernik-Wojdera:</b> Koncepcja zrównoważonego wzrostu a zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwa.....	293
<b>Witold Rekuć, Leopold Szczurowski:</b> Elastyczność procesów biznesowych jako czynnik zdolności adaptacyjnych organizacji.....	305
<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji.....	313
<b>Halina Sobocka-Szczapa:</b> Efektywność aktywnych programów rynku pracy	326
<b>Henryk Sobolewski:</b> Wybrane aspekty strukturalne alokacji własności prywatyzowanych przedsiębiorstw .....	341
<b>Janusz Strużyna:</b> Efektywność ewoluującej organizacji.....	356
<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz:</b> Bilans wartości niematerialnych jako narzędzie pomiaru, raportowania i doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji opartej na wiedzy .....	366
<b>Leopold Szczurowski, Witold Rekuć:</b> Aspekty efektywności systemu ocen działalności naukowej jednostki podstawowej szkoły wyższej.....	388
<b>Ewa Szkic-Czech:</b> Outsourcing informacji społeczno-gospodarczej uwarunkowaniem skuteczności procesów biznesowych .....	401
<b>Aldona Uziębło:</b> Efektywność funkcjonowania organizacji <i>non profit</i> na przykładzie Fundacji Hospicyjnej. Studium przypadku .....	416
<b>Krzysztof Zymonik:</b> Efektywność działań w zakresie odpowiedzialności za bezpieczeństwo produktu.....	432
<b>Zofia Zymonik:</b> Koszty jakości jako miara efektywności działań w przedsiębiorstwie .....	440
<b>Beata Zyznarska-Dworczak:</b> Możliwości wykorzystania benchmarkingu do obiektywnej oceny efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych w działalności gospodarczej .....	448

## Summaries

<b>Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski:</b> Effective management of family business – competence challenges of succession.....	24
<b>Tomasz Bieliński:</b> Educational policy regarding preferred fields of tertiary education and its impact on the most innovative sectors of economy.....	34
<b>Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska:</b> The customer service system as a competitive factor (on the example of a dentist's surgery).....	52
<b>Piotr Chojnacki:</b> Problems of sustainable development in Poland in the context of resources effective using .....	63
<b>Filip Chybalski:</b> Rationality in pension decisions. Some theoretical considerations.....	75
<b>Agnieszka Dejnaka:</b> Innowacyjne metody kreowania marki na rynku a ich efektywność .....	85
<b>Wojciech Dyduch:</b> Contemporary dilemmas in the management of organizational performance measurement.....	95
<b>Adam Dzikowski:</b> Qualitative methods in knowledge management and intellectual capital assessment .....	109
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Methodology of performance measurement in entrepreneurial organizations: introduction.....	117
<b>Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski:</b> Company University – conception of complex training offer of intellectual capital improvement in contemporary organisation .....	125
<b>Beata Glinkowska:</b> Employee competencies and organizational effectiveness	133
<b>Barbara Kamińska:</b> Determinants of knowledge management in small and medium-sized enterprises .....	147
<b>Alicja Karaś-Doniec:</b> Effects of activity of performing arts in local economy. Organizational and economic aspects.....	165
<b>Janusz Kornecki:</b> Effectiveness of pro-innovation services provided within the systemic project carried out by the Polish Agency for Enterprise Development .....	176
<b>Magdalena Kozera:</b> Intellectual capital in agriculture – to understand, measure and use .....	187
<b>Grażyna Kozuń-Cieślak:</b> Efficiency of public expenditure on health care in the European Union countries .....	201
<b>Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska:</b> Single European Market and Polish business development opportunities .....	210
<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki:</b> Methodological and organizational aspects of group work in organizations.....	220
<b>Magdalena Majowska:</b> Towards maximizing the effectiveness of the organization – universalistic, contingency and institutional perspective .....	231

<b>Anna Matras-Bolibok:</b> Effectiveness of collaboration of enterprises in the range of innovation activity .....	240
<b>Aneta Michalak:</b> Effectiveness as a criterion of choosing financing models of development investment in mining .....	260
<b>Adam Nalepka:</b> Results of community real estate management and opportunities of their increase .....	276
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Limitation of complexity as condition of firm's efficiency .....	292
<b>Marzena Papiernik-Wojdera:</b> The concept of sustainable growth and enterprises efficiency management .....	304
<b>Witold Rekuć, Leopold Szczurowski:</b> Business process flexibility as an organization adaptability factor .....	312
<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Role of economic efficiency in shaping business success .....	325
<b>Halina Sobocka-Szczapa:</b> Efficiency of active labor market programs .....	340
<b>Henryk Sobolewski:</b> Selected structural aspects of ownership allocation in companies undergoing privatisation .....	355
<b>Janusz Strużyna:</b> Effectiveness of evolving organization .....	365
<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz:</b> The Intellectual Capital Statement as a tool for measuring, reporting and improving of intellectual capital in a knowledge-based organization .....	387
<b>Leopold Szczurowski, Witold Rekuć:</b> Efficiency aspects of the scientific activity evaluation system of the university organizational unit .....	400
<b>Ewa Szkic-Czech:</b> Outsourcing of socio-economic information as a factor affecting the efficiency of business processes .....	415
<b>Aldona Uziębło:</b> Effectiveness of functioning of non-profit organization on the example of the Hospice Foundation. Case study .....	431
<b>Krzysztof Zymonik:</b> Effectiveness of actions in terms of product safety liability .....	439
<b>Zofia Zymonik:</b> Quality costs as measure of effectiveness of actions in enterprise .....	447
<b>Beata Zyznarska-Dworczak:</b> Possibilities of benchmarking using for the objective evaluation of the effectiveness of processes and projects in business .....	455

**Piotr Bartkowiak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**Przemysław Niewiadomski**

ZPCZ Zakład Produkcji Części Zamiennych i Maszyn Rolniczych „Fortschritt”

---

## EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE FIRMĄ RODZINNĄ – KOMPETENCYJNE WYZWANIA SUKCESJI

---

**Streszczenie:** Firmy rodzinne są jednym z fundamentów światowej gospodarki. Ich tworzenie, rozwój i funkcjonowanie ma istotne znaczenie zarówno dla gospodarki krajowej, jak i globalnej. Opracowanie jest efektem poszukiwań wyjaśnień problemu istoty i znaczenia kompetencji sukcesora/menedżera (następcy) oraz jego związku z efektywnym zarządzaniem firmą rodzinną. Podjęto również próbę wyjaśnienia znaczenia kompetencji jako determinanty rozwoju firm rodzinnych. Zaprojektowano model kompetencji, który powstał w odpowiedzi na rosnącą potrzebę usystematyzowania dotychczasowej wiedzy o kompetencjach zawodowych menedżerów firm rodzinnych.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, przedsiębiorstwo rodzinne, efektywność.

### 1. Wstęp

Działalność przedsiębiorstw zmienia się wraz z postępującą komplikacją warunków ich funkcjonowania [Trocki i in. 2009, s. 11]. Efektywność każdej organizacji determinuje wiele czynników, które są związane z zasobami organizacji oraz jej otoczeniem. Wnętrze organizacji i jej otoczenie podlegają coraz szybszym zmianom, z czym wiąże się inne niż dotychczas zarządzanie<sup>1</sup>.

Dotyczy to zwłaszcza firm rodzinnych<sup>2</sup>, w których intencją założycieli było nie tylko okresowe stworzenie miejsc pracy i zarobkowania dla rodziny, lecz także za-

---

<sup>1</sup> Oprócz prostych, zrutynizowanych działań coraz większego znaczenia nabierają działania niepowtarzalne, zwane złożonymi przedsięwzięciami, wymagające odmiennego podejścia do zarządzania nimi.

<sup>2</sup> Przedsiębiorstwo rodzinne rozumiane jest jako podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny [Sułkowski, Marjański 2009, s. 16].

gwarantowanie trwałej sukcesji<sup>3</sup> i w konsekwencji „długowieczności” firmy. Od skutecznej sukcesji zależy dalsza egzystencja i rozwój przedsiębiorstwa. Jeśli założyciel nie identyfikuje się z tym zadaniem odpowiednio wcześniej, to działa na swoją szkodę, swojego życiowego dzieła i swoich następców.

Przedsiębiorstwa rodzinne to „drożdże” gospodarki. Bez nich byłoby znacznie mniej postępu, inicjatywy i innowacji. Jak zauważa W. Orłowski, w gospodarce rynkowej mało jest wielkich korporacji, które nie miałyby gdzieś u korzeni swojego powstania dynamicznej firmy rodzinnej. I odwrotnie, w każdej dynamicznej, innowacyjnej i dobrze zarządzanej firmie rodzinnej drzemie potencjał rozwoju. Stawiając pytanie, co najbardziej różni firmę rodzinną od wielkiej korporacji, można tylko udzielić jednej odpowiedzi – człowiek. Energia i dynamizm rodzinnej firmy w znacznej mierze związane są właśnie z człowiekiem, który ją stworzył i nią zarządza.

## 2. Kompetencje jako czynnik skutecznej i efektywnej sukcesji

Praktyka pokazuje, że skuteczna sukcesja przez dwa lub trzy pokolenia w przedsiębiorstwach rodzinnych wcale nie jest tak prosta. Szanse na to, że firma rodzinna będzie funkcjonować wystarczająco długo, by przejść w ręce następców, nie są wielkie, gdyż tylko około 30% firm przetrwa do następnego pokolenia, a 10% do trzeciego pokolenia [Fleming 2006, s. 8]. Przyczyny nieudanych przejęć przedsiębiorstw są bardzo różne, jednakże w głównej mierze dotyczą braku odpowiedniego zaplanowania i konkretnej koncepcji tego, w jakim zakresie i komu przekazana zostanie odpowiedzialność za firmę.

Wobec powszechnej i praktycznie nieograniczonej dostępności na rynku wszystkich tradycyjnych zasobów, tj. materialnych, ludzkich, informacji i kapitału, niezbędnych do prowadzenia firmy rodzinnej – jedyny zasób, którego nie można kupić w gotowej postaci, to kompetencje organizacji. Są one efektem synergii wiedzy, umiejętności, doświadczenia, cech osobowych, postaw oraz zachowań wszystkich jej pracowników. Jak twierdzi P.M. Senge z Massachusetts Institute of Technology w USA: „na długą metę jedynym pewnym źródłem konkurencyjnej przewagi przedsiębiorstwa jest jego zdolność do uczenia się szybciej niż inni”. Od kilku już lat funkcjonuje więc w teorii i praktyce zarządzania koncepcja przedsiębiorstwa wiedzy, tj. organizacji gospodarczej traktującej wiedzę jako zasób, którym należy zarządzać i który należy pomnażać [Blikle 2011, s. 15].

Tę nową jakość zarządzania mogą zapewnić kompetentni menedżerowie, którzy z jednej strony będą umieli optymalizować wykorzystywanie zasobów organizacyjnych, a z drugiej będą posiadali umiejętność przewidywania i dostosowywania się do zmian w otoczeniu, w którym lub na rzecz którego organizacja działa [Walkowiak 2004, s. 7].

---

<sup>3</sup> Sukcesja to wieloetapowy, świadomy proces przekazywania wiedzy, uprawnień i własności. Jest kompleksowym procesem, w który zaangażowane są zarówno czynniki dotyczące rodziny, jak i przedsiębiorstwa.



## 2.1. Kompetencje kierownicze

Turbulencje gospodarcze i coraz agresywniejsza walka konkurencyjna na rynkach światowych sprawiają, iż niezaprzeczalnie coraz większą rolę w sukcesie, a nawet egzystencji przedsiębiorstwa odgrywa nie tylko samo posiadanie dobrze opracowanej strategii, lecz przede wszystkim to, aby ta strategia była realnie umiejscowiona w obszarze operacyjnym i angażowała wszystkich pracowników.

Koncepcja kompetencji dostarcza odpowiedzi na jedno z fundamentalnych pytań stawianych przez badaczy na gruncie przedsiębiorczości: co decyduje o tym, że tylko niektórzy dostrzegają oraz realizują pojawiające się w otoczeniu szanse, których wynikiem jest wysoka efektywność podejmowanych działań.

Budowa pozycji konkurencyjnej wiąże się z zarządzaniem kompetencjami. Termin ten jest pojęciem wielowymiarowym, co powoduje trudności w jego klasyfikowaniu i definiowaniu. W literaturze przedmiotu nie spotyka się zazwyczaj sporów terminologicznych, a wielość stosowanych określeń wynika raczej z zainteresowań teoretyków różnych dyscyplin naukowych. Mimo wielu prób uzgodnienia stanowisk wśród badaczy brakuje jednoznacznej zgody w kwestii znaczenia pojęcia „kompetencja”. G. Filipowicz zauważa, iż praktycznie każdy autor podaje swoje własne definicje, przedstawiając takie bądź inne uzasadnienia [Filipowicz 2004, s. 17]. Wydaje się, że nie jest to wada bądź ograniczenie w praktycznym zastosowaniu tego pojęcia. Wynika to raczej z pragmatycznego nastawienia, w którym ważniejsza jest skuteczność niż konstrukcja teoretyczna. Warto podkreślić, iż w nauce o zarządzaniu termin ten pojawił się w momencie wzrostu znaczenia kapitału ludzkiego.

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że najczęściej wymienianymi składnikami kompetencji są: wiedza, umiejętności, postawy, cechy osobowości, doświadczenie i zachowania.

W kontekście zarysowanych poglądów różnych autorów, na potrzeby opracowania sformułowano następującą definicję: kompetencje menedżerskie to zdolność wykorzystania przez menedżera jego wiedzy, umiejętności, cech osobowościowych, doświadczeń oraz motywacji, postaw i zachowań niezbędnych do osiągnięcia celów, wyników oraz standardów oczekiwanych w związku z zajmowaniem przez niego określonego stanowiska pracy. Owe komponenty nakierowane są na efektywne, a także skuteczne wykonywanie zadań w stale zmieniającym się otoczeniu<sup>4</sup>.

Współczesne koncepcje zarządzania eksponują rolę wiedzy i umiejętności w skutecznym funkcjonowaniu organizacji. Umiejętności i wiedzę zaczęto więc uważać za źródło przewagi konkurencyjnej, a tym samym za podstawowy rodzaj zasobów organizacji. Stąd też w większym niż dotychczas stopniu zwraca się uwagę na doskonalenie pracowników, pozwalające powiększać zarówno ich kompetencje (wiedzę i umiejętności), jak i kompetencje całej organizacji.

---

<sup>4</sup> Upowszechnia się przekonanie, że kompetencje umożliwiają racjonalne podejmowanie decyzji i efektywne zarządzanie organizacjami.

Dodawszy do tego coraz bardziej inteligentną sieciowość w postaci Internetu i różnych sieci lokalnych z rozproszoną inteligencją, powstaje wiedza dostępna w dowolnym czasie i miejscu. Stwarza to niespotykane dotąd możliwości uczenia się, tworzenia nowej wiedzy i nowych rozwiązań oraz podejmowania działań.

## 2.2. Efektywność i skuteczność jako podstawowy wymiar pracy menedżera

P.F. Drucker uważa, że w analizie roli menedżera najistotniejsza jest skuteczność [Banaszak 2006, s. 20]. S. Banaszak przyjmuje, że skuteczność to zdolność do podejmowania decyzji doniosłych dla organizacji [Banaszak 2006, s. 20].

Każde działanie organizacji, zespołu lub człowieka odbywa się w określonych warunkach i zmierza do celu przy jednoczesnym ponoszeniu nakładów na jego realizację. Dokonując oceny działania należy odnieść się więc do jego sprawności, skuteczności oraz efektywności działalności podmiotu jako zasadniczego wymiaru prakseologii [Strzoda 2005, s. 9]. Dlatego z pracą menedżera wiąże się decydowanie o kierunku i jakości pracy, które to mają olbrzymie znaczenie dla całej organizacji, jej osiągnięć i wyników [Banaszak 2006, s. 20].

W języku polskim efektywność (łac. *effectus* = skutek) jest zwykle definiowana jako pozytywny wynik, wydajność, skuteczność, sprawność oraz stosunek uzyskanego wyniku do nakładu [Majewski 2005, s. 87]. Inna definicja określa, że efektywność to dodatnia cecha działania, dającego wynik pozytywny bez względu na to, czy był on zamierzony, czy niezamierzony [Strzoda 2005, s. 9].

Efektywność działania *ex post* rozumiana jest jako relacja pomiędzy wynikami i nakładami poniesionymi, aby te wyniki uzyskać. Z kolei efektywność *ex ante* postrzegana jest jako relacja pomiędzy celami działania a przewidywanymi środkami potrzebnymi, aby cele te zrealizować [Pszczółowski 1978, s. 60]. Prakseologia – nauka, która bada wszelkie działania pod kątem ich sprawności, podaje najbardziej uniwersalną definicję efektywności, wyróżniając jej podstawowe elementy, takie jak: skuteczność, czyli stopień osiągnięcia zamierzonego celu, oraz ekonomiczność<sup>5</sup>, interpretowaną jako koszt osiągnięcia celu (nakład pracy, środków finansowych, ilości czasu). W związku z tym niektórzy badacze rozróżniają pojęcia efektywności i skuteczności w zarządzaniu. P.F. Drucker argumentuje, że efektywność kierownika można ocenić na podstawie dwóch pojęć: sprawności i skuteczności [Stoner, Wankel 1996, s. 29]. W jego ujęciu sprawność oznacza „robienie rzeczy we właściwy sposób”, a skuteczność to umiejętność wyznaczania odpowiednich celów [Bartkowiak 2002, s. 95], „robienie właściwych rzeczy” [Stoner, Wankel 1996, s. 29].

Zdaniem Stonera, Freemana i Gilberta, efektywność to miara sprawności i skuteczności kierownika; miara tego, w jakim stopniu wyznacza on i osiąga odpowiednie cele [Stoner i in. 2001, s. 23].

---

<sup>5</sup> Ponieważ do osiągnięcia celu właściwego potrzeba minimum energii, więc działanie właściwe jest z reguły działaniem najbardziej ekonomicznym [Machnik 2002, s. 42].

Zakłada się, że ludzie działający w organizacjach i nimi kierujący postępują racjonalnie, co oznacza, że w procesie podejmowania decyzji odnoszą się do przyjętych celów i dążą do ich realizacji, ograniczając do minimum ponoszone nakłady.

Powołując się na M. Bielskiego, można zauważyć, że w takim ujęciu ocena efektywności dotyczy stopnia realizacji zamierzonych celów, a następnie stopnia wykorzystania posiadanych zasobów [Bielski 1997, s. 104].

K. Obuchowski sugeruje, że skuteczność działania człowieka oznacza przekraczanie określonych wymogów doraźnych, czyli umiejętność realizacji zadań bieżących [Obuchowski 1997, s. 21]. Zauważa również, że efektywność jest oceną możliwości pozytywnej realizacji zadań przyszłych, co jest równoznaczne z zadaniami nieokreślonymi i nieznanymi.

T. Majewski wskazuje, że w podejściu prakseologicznym każde działanie oceniane pozytywnie jest efektywne [Majewski 2005, s. 88]. Zdaniem autora można je wyrazić postaciami sprawności, takimi jak: skuteczność, ekonomiczność, dokładność, czystość, udatność, prostota.

G. Bartkowiak twierdzi, że skuteczny dyrektor to taki, który wykonał plan [Bartkowiak 2002, s. 12]. Za efektywnego natomiast autorka uznaje takiego dyrektora, który zainteresowany jest trendami rozwoju danej gałęzi w świecie, wprowadza nowe technologie, szuka środków uniezależniających przebieg zadań od czynników losowych. Podobnego zdania jest T. Kotarbiński, twierdząc, że skutecznym należy nazwać takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako celu [Kotarbiński 1977, s. 104].

Skuteczność jest zatem pojęciem stopniowalnym, którego miarą jest stopień osiągnięcia celu. Rozróżnia się działania w pełni skuteczne, częściowo skuteczne, nieskuteczne (gdy ani o krok nie posunęliśmy się w kierunku realizacji celu) i wreszcie przeciwnie skuteczne (gdy nie tylko nie przybliżyliśmy się do celu, ale wręcz się od niego oddaliliśmy) [Kieżun 1978, s. 28].

Analizując zagadnienia dotyczące skuteczności, nie sposób pominąć pogląd P.F. Druckera, według którego efektywność menedżerska nie może być łączona z jakąś wrodzoną predyspozycją lub określonym typem osobowości [Drucker 1994, s. 122]. Jak twierdzi P.F. Drucker, „nie istnieje żadna skuteczna osobowość. Skuteczni menedżerowie, których w życiu poznałem, różnili się bardzo między sobą temperamentem i zdolnościami, tym co robili i jak to robili, osobowością, wiedzą i zainteresowaniami”.

W opinii W. Krzeszowskiego oznacza to, że efektywność kierownika nie zależy od jego cech osobistych, lecz raczej od warunków, w jakich funkcjonuje [Krzeszowski 2005, s. 39]. Takie rozumienie tego zagadnienia sprowadza się do problemu poszukiwania źródeł efektywności: w kierowniku czy w jego otoczeniu. Studia literatury przedmiotu i analiza prowadzonych w tym zakresie badań pozwala na sformułowanie wniosków:

- efektywność kierownika w dużej mierze zależy od niego samego;
- źródła efektywności kierownika tkwią w nim samym, a otoczenie pozostaje niejako tłem jego działania, do którego musi się dostosować i ewentualnie je modyfikować.

Do rozważań o efektywności wprowadzono wiele dodatkowych terminów. Analiza literatury wykazała, że są to między innymi: ekonomiczność, produktywność, rentowność, wydajność, wspomniana skuteczność i sprawność. Zestawiając owe terminy, poszczególni autorzy zwykle nie określają ich wzajemnych relacji zakresowych.

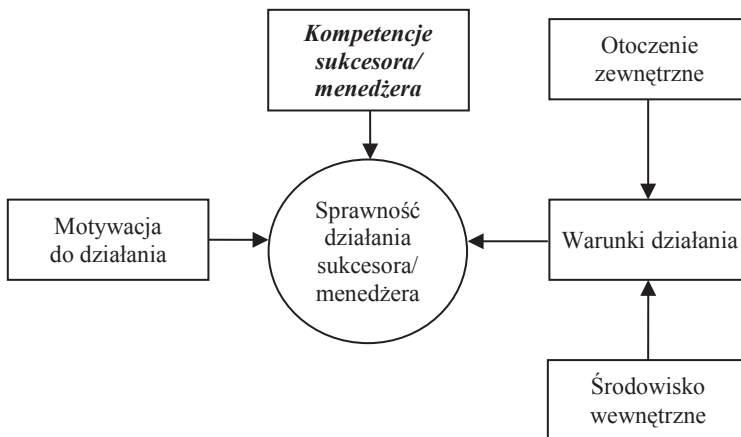
Według T. Majewskiego efektywność można wyrazić postaciami sprawności [Majewski 2005, s. 88]. W. Kieżun twierdzi natomiast, że podstawowymi walorami sprawnego działania (tutaj sprawność = efektywność), zapobiegającego zjawisku chaotyczności i nieuporządkowaniu, którego miarą jest entropia, są: skuteczność, korzystność i ekonomiczność [Kieżun 1998, s. 18]. Zdaniem autora występują również inne (mające dodatkowe znaczenie) postacie sprawności, tj. czystość, dokładność i niezawodność. Należy zwrócić uwagę na zarysowujący się brak zdecydowania w sprawie relacji między efektywnością, skutecznością i sprawnością. Potwierdzają to słowa T. Kotarbińskiego, który uważa, że: „interesujący jest stosunek pojęcia efektywności do pojęcia skuteczności, więc czy efektywność jest poszczególnym przypadkiem skuteczności, czy nie – bo jeżeli skuteczność to jest tylko stopień osiągnięcia celu, natomiast do skuteczności nie wchodzi skutki pozytywne, lecz przez cel nie przewidziane, w takim razie efektywność nie jest poszczególnym przypadkiem skuteczności, gdyż efektywność dotyczy przecież nie tylko zamierzonych efektów, ale w ogóle tych, które wypadły w konsekwencji, niezależnie od tego, czy je ktoś zamierzył, czy nie zamierzył, o ile tylko wypadły pozytywnie, a nie negatywnie” [Kotarbiński 2003, s. 576].

Zdaniem A. Szpaderskiego, w myśl powyższego cytatu, cechą wspólną efektywności i skuteczności byłoby to, że obie te oceny zorientowane są na wyniki działania. Różnica polega zaś na tym, że w skuteczności chodzi, krótko mówiąc, o realizację celu zamierzonego. Natomiast w przypadku efektywności będzie chodziło o osiągnięcie pozytywnych wyników, wobec których nie wysuwa się warunku, by były one zamierzone ze względu na wytyczony cel działania [Szpaderski 2005, s. 43].

### 3. Kompetencje sukcesora a jego efektywność

Zdaniem R. Walkowiaka efektywność działań menedżerskich jest zdeterminowana wieloma zmiennymi. Jedną z nich są kompetencje, które ze względu na odnośnienie do skuteczności działań mają charakter ekonomiczny [Walkowiak 2004, s. 90]. Opierając się na formule T. Majewskiego [2006, s. 55], skuteczność działania sukcesora (menedżera) można ogólnie określić jako funkcję trzech czynników: szeroko rozumianych warunków działania, motywacji oraz kompetencji (rys. 1).

Zdaniem R. Walkowiaka wyznacznikiem efektywności działań menedżera (sukcesora) są przede wszystkim jego kompetencje [Walkowiak 2004, s. 90]. Zależność tę można przedstawić za pomocą opracowanej przez owego autora formuły w postaci macierzy efektywności w funkcji kompetencji (rys. 2).



**Rys. 1.** Podstawowe czynniki sprawności działania kierownika

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Majewski 2006, s. 55].

Efektywność	Wysoka	<b>1.</b> Sytuacja kryzysowa Pilna potrzeba rozwoju kompetencji	<b>2.</b> Sukces Przewaga konkurencyjna Preferowana sytuacja
	Niska	<b>3.</b> Spodziewana porażka Zejście z rynku Skierować do innych zadań	<b>4.</b> Brak wizji i strategii Niewłaściwe zarządzanie Problem z motywacją
		Niskie	Wysokie
Kompetencje kierownika			

**Rys. 2.** Macierz efektywność – kompetencje

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Walkowiak 2004, s. 92; Majewski 2006, s. 57].

Brak związku pomiędzy kompetencjami a efektywnością kierownika (zaistniałą sytuację obrazuje kwadrat 1 macierzy) można tłumaczyć szczęściem, sprzyjającą okolicznością lub dużym wysiłkiem podwładnych oraz, w przypadku kwadratu 4, niską motywacją. Sytuacja małe kompetencje – wysoka efektywność występuje najczęściej po wprowadzeniu zmian technologicznych. W okresie bezpośrednio następującym po tych zmianach wysoką efektywność uzyskuje się głównie dzięki doświadczeniu i zaangażowaniu kierowników – menedżerów, którzy potrzebują wzmocnienia kompetencyjnego, między innymi uczestnicząc w szkoleniach [Walkowiak 2004, s. 93].

Sytuacja wysokie kompetencje kierownika – niska efektywność (kwadrat 4 macierzy) może oznaczać niewłaściwe zarządzanie. Przyczynami mogą być niewłaści-

wie sformułowane wizja i strategia organizacji, z których powinno wynikać odpowiednie zapotrzebowanie kompetencyjne. Częściej jednak zdarza się, że istnieje związek pomiędzy kompetencjami a efektami pracy. Najbardziej pożądanym jest układ wysokie kompetencje – wysokie efekty pracy (kwadrat 2 macierzy). Niskie kompetencje przejawiające się niskimi efektami pracy (kwadrat 3 macierzy) skłaniają do rozważenia potrzeby doskonalenia lub wyznaczenia innego kierownika.

A. Gick i M. Tarczyńska [1999, s. 45] oraz R. Walkowiak [2004, s. 92], tworząc macierz kompetencji, wyróżniają cztery możliwe sytuacje:

- wysokie kompetencje – wysoka efektywność kierownika/pracownika (organizacja ma silną pozycję na rynku),
- wysokie kompetencje – niska efektywność kierownika/pracownika,
- niskie kompetencje – wysoka efektywność kierownika/pracownika,
- niskie kompetencje – niska efektywność kierownika/pracownika (skłaniają do rozważenia potrzeby doskonalenia lub wyznaczenia nowego menedżera).

Zdaniem T. Majewskiego im trafniej profil kompetencji stanowiska odpowiada zadaniom wykonywanym na tym stanowisku i im bardziej profil kompetencji kierownika zbliżony jest do profilu wymagań jego stanowiska, tym skuteczniejsze jest wykonywanie zadań na tym stanowisku [Majewski 2006, s. 58]. Kompetencje są jednak, zdaniem autorów, tylko jednym z warunków osiągnięcia sukcesu w działaniu kierowniczym.

Wysokie kompetencje dopasowane do wymogów stanowiska pracy lub funkcji pełnionej w organizacji sprzyjają wysokiej efektywności [Walkowiak 2004, s. 93]. Należy jednak pamiętać, iż utrzymywanie wysokiej efektywności w dłuższej perspektywie czasu wymaga troski o ciągłe, systematyczne podnoszenie kompetencji menedżerskich.

Odrębną kwestię do dyskusji stanowić powinny rozważania rozgraniczające efektywność kierownika jako osoby od efektywności kierowania jako rezultatu wykonywania zadań kierowniczych (procesów kierowania).

## **4. Model kompetencji efektywnego i skutecznego sukcesora firmy rodzinnej**

### **4.1. Metodologia tworzenia modelu**

Interdyscyplinarność problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zarządzania kompetencjami, stwarza problemy w doborze metod badawczych, za pomocą których zamierza się opisywać dany problem. W badaniach empirycznych często wykorzystuje się (bezpośrednio lub z pewnymi modyfikacjami) zweryfikowane w innych badaniach metody i narzędzia badawcze. Podobnie postąpili autorzy opracowania, jednakże metoda i narzędzia zostały dobrane według własnej koncepcji metodycznej.

Autorzy utworzyli teoretyczny model (listę 52 kompetencji), opierając się na:

- zakresach zadań, odpowiedzialności, obowiązkach i uprawnieniach menedżera sprzedaży;
- literaturowym modelu kompetencji skutecznych menedżerów;
- sylwetce menedżera XX wieku;
- Krajowych Standardach Kwalifikacji Zawodowych.

#### 4.2. Weryfikacja modelu teoretycznego

Celem badań było zweryfikowanie trafności doboru kompetencji, a tym samym ograniczenie ich liczby. Opracowaną listę kompetencji wraz z załącznikiem definiującym każdą z nich rozesłano więc do 180 celowo dobranych menedżerów (właścicieli) reprezentujących firmy rodzinne. Respondentów poproszono o wskazanie piętnastu najistotniejszych, ich zdaniem, kompetencji, jakimi powinien charakteryzować się ich następca (sukcesor). Istotność zaznaczono poprzez uporządkowanie kompetencji (w specjalnie do tego celu przygotowanej aplikacji<sup>6</sup>) w kolejności od najważniejszej do najmniej ważnej dla sprawnego działania menedżera.

Wyniki badań, po uszeregowaniu kompetencji według częstości ich wyborów, zawarto w tabeli 1.

**Tabela 1.** Profil kompetencji przyszłych menedżerów/sukcesorów

Lp.	Kompetencja	Podzbiór kompetencji	Odsetek wskazań
1	2	3	4
1	Kreowanie relacji	P	71,43
2	Umiejętność negocjacji	S	65,08
3	Planowanie i rozwój sprzedaży	B	61,90
4	Rozpoznawanie potrzeb klienta	B	61,90
5	Wiedza o produkcie	P	57,14
6	Komunikatywność	S	57,14
7	Analiza rynku	P	52,38
8	Podejmowanie decyzji	P	52,38
9	Nastawienie na współpracę	P	50,79
10	Odporność na stres	B	49,21
11	Pozyskiwanie klientów	B	42,86
12	Orientacja ekologiczna	P	39,68
13	Odwaga w podejmowaniu decyzji	P	38,10
14	Prowadzenie spotkań handlowych	B	36,51

<sup>6</sup> Aplikacja stanowiła proste narzędzie informatyczne; opierała się na powszechnie stosowanym programie Excel, co gwarantowało techniczną możliwość przeprowadzenia badania.

Tabela 1, cd.

1	2	3	4
15	Nastawienie na klienta	B	34,92
16	Nastawienie na sukces	P	34,92
17	Umiejętność prezentacji	B	33,33
18	Języki obce	B	30,16
19	Organizacja	P	30,16
20	Myślenie analityczno-diagnostyczne	P	30,16
21	Umiejętność delegowania uprawnień i zadań	S	30,16
22	Kreatywność	B	28,57
23	Wyznaczanie celu	B	28,57
24	Motywacja	S	28,57
25	Przyjmowanie odpowiedzialności	P	26,98
26	Umiejętności planistyczne, zmysł strategiczny	B	25,40
27	Wiedza marketingowa	P	23,81
28	Rekrutacja personelu	P	23,81
29	Monitorowanie wykonania zadań	P	22,22
30	Umiejętność rozwiązywania konfliktów	S	22,22
31	Etyka i wartości	B	20,63
32	Umiejętność szybkiego uczenia się	P	20,63
33	Wiedza ekonomiczna	P	20,63
34	Umiejętność pracy zespołowej	S	20,63
35	Innowacyjność	P	19,05
36	Przywództwo	S	19,05
37	Umiejętność wywierania wpływu	S	19,05
38	Poczucie własnej wartości	B	17,46
39	Budowanie zespołu	P	17,46
40	Inteligencja emocjonalna	S	17,46
41	Nastawienie na ryzyko	B	15,87
42	Budowanie zaangażowania	P	14,29
43	Potencjał intelektualny	B	11,11
44	Empatia	S	11,11
45	Gotowość do rozwoju współpracowników	S	11,11
46	Kreowanie wizji	P	9,52
47	Nastawienie na rozwój własny	S	9,52
48	Asertywność	S	7,94
49	Umiejętności trenerskie	S	7,94
50	Zarządzanie zmianą	P	6,35
51	Czynności administracyjno-organizacyjne	P	3,17
52	Umiejętność kreowania kultury organizacyjnej	S	1,59

Objaśnienia: B – kompetencje bazowe, S – kompetencje społeczne, P – kompetencje profesjonalne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Z przeprowadzonych badań wynika, że spośród kompetencji biznesowych dla sprawnego i efektywnego działania menedżera/sukcesora kluczowe znaczenie mają dwie – rozpoznawanie potrzeb klienta oraz planowanie i rozwój sprzedaży. Na każdą z tych kompetencji wskazuje ponad 60% menedżerów. Do ważnych kompetencji bazowych należą także odporność na stres (49% wskazań) oraz umiejętność pozyskiwania klientów (43% wskazań). Na efektywność ich działania istotnie wpływają ponadto: umiejętność organizowania i prowadzenia spotkań handlowych, umiejętność prezentowania oferty oraz nastawienie (podejście) na klienta. Te kompetencje wskazuje co trzeci respondent.

### 4.3. Propozycja modelowego ujęcia kompetencji sukcesora firmy rodzinnej

Spośród 52 kompetencji (podzielonych na trzy grupy, tj. kompetencje bazowe, profesjonalne i społeczne), autorzy wyselekcjonowali 18 kompetencji (tabela 2), które w największym stopniu wpływają na efektywność i sprawność działania menedżera/sukcesora. Operacjonalizacji kompetencji tworzących model autorzy dokonali na podstawie założeń metody ABC. W metodzie ABC, opartej na prawie Pareto (20/80), przyjmuje się, że ok. 20% elementów dowolnej zbiorowości reprezentuje ok. 80% skumulowanej wartości cechy, ze względu na którą dana zbiorowość jest analizowana. W opracowaniu przyjęto, że kompetencje kluczowe będą wyznaczone przez podzbiór stanowiący 20% całego zbioru kompetencji.

**Tabela 2.** Wykaz kompetencji efektywnego i skutecznego menedżera/sukcesora

Kompetencje biznesowe	Planowanie i rozwój sprzedaży
	Rozpoznawanie potrzeb klienta
	Odporność na stres
	Pozyskiwanie klientów
	Prowadzenie spotkań handlowych
	Nastawienie na klienta
	Umiejętność prezentacji
Kompetencje profesjonalne	Wiedza o produkcji
	Kreowanie relacji
	Analiza rynku
	Podejmowanie decyzji
	Nastawienie na współpracę
	Efektywność działania
Kompetencje społeczne	Umiejętność negocjacji
	Komunikatywność
	Umiejętność delegowania uprawnień i zadań
	Motywacja
	Umiejętność rozwiązywania konfliktów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Z przeprowadzonych badań wynika, że spośród ogółu kompetencji największe znaczenie dla skutecznego i sprawnego wykonywania pracy przez menedżerów/sukcesorów ma między innymi komunikatywność, umiejętność kreowania relacji, wiedza o produkcie. Wysokie miejsce w hierarchii ważności zajmuje umiejętność negocjacji, jak również umiejętność pozyskiwania klientów. Patrząc na dokonaną przez menedżerów sprzedaży gradację najważniejszych kompetencji przez pryzmat ich przynależności do wyróżnionych trzech grup kompetencji, można wnioskować, że skuteczność działania menedżerów sprzedaży determinowana jest posiadaniem umiejętności o zróżnicowanym i wielostronnym charakterze.

Przedstawionych kompetencji nie różnicowano pod względem ich ważności, zakładając, że każda z nich jest bardzo istotna i każdą powinien przejawiać w praktycznych działaniach skuteczny menedżer/sukcesor. Prezentowany model nie jest modelem statycznym i zamkniętym, nie można bowiem przewidzieć wszystkich zachowań organizacji i otoczenia nawet w najbliższej przyszłości.

## 5. Podsumowanie

Dążenie do sukcesu we współczesnych warunkach to cel większości przedsiębiorstw i większości pracowników. Jego osiągnięcie wymaga daleko idących zmian i chęci do ich podejmowania. Źródłem sukcesu jest dobre zarządzanie, które obejmuje nie tylko technologie, lecz także ludzi.

Opracowana strategia to dopiero początek gry rynkowej. Prawdziwym wyzwaniem okazuje się skuteczna implementacja założonych celów. Dziewięć na dziesięć firm nie potrafi zrealizować opracowanej przez siebie strategii [Świdorska 2003, s. 9]. Zwiększenie efektywności w zakresie ograniczenia luki kompetencyjnej staje się więc nowym wyzwaniem dla wielu menedżerów/sukcesorów.

Opracowany model kompetencji jest ciekawą propozycją dla tych, którzy chcą podnieść efektywność strategiczną rodzinnych przedsiębiorstw.

Przedstawiony w opracowaniu model kompetencji został zbudowany w ten sposób, że poszczególne kompetencje są ze sobą skorelowane, przenikają się i uzupełniają. Wyselekcjonowane kompetencje nie są kategoriami stałymi; model skonstruowano tak, by można go było modyfikować i uzupełniać według własnych potrzeb. Autorzy zdają sobie sprawę, iż tworzenie zestawień jest bardzo utrudnione, poszczególni badacze tworzą szerokie listy kompetencji, bez nadawania im rang, różnie je nazywając i interpretując. Ponadto podział kompetencji na różne podzbiory jest zawsze sprawą umowną i zależy od potrzeb własnych jego autorów lub instytucji, dla której jest tworzony. W tym opracowaniu wprowadzono go w celu ukazania wewnętrznej struktury kompetencji.

Poruszane kwestie wymagają dalszych, jeszcze bardziej pogłębionych, badań. Pomysły przedstawione w tekście należy traktować jako hipotezy robocze, nad którymi będą prowadzone dalsze prace.

W konkluzji rozważań można stwierdzić, że efektywny menedżer/sukcesor to taki, który posiada kompetencje pozwalające mu sprawnie, efektywnie i skutecznie działać, co oznacza, że „robi właściwe rzeczy” oraz „robi rzeczy we właściwy sposób” [Drucker 1994, s. 33].

## Literatura

- Banaszak S., *Menedżerowie w strukturze społecznej*, Wyd. Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2006.
- Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002.
- Bielski M., *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Blikle A., *Doktryna jakości – preambula*, Firmyrodzinne.pl, Warszawa 2011.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1994.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Fleming Q.J., *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej: jak uniknąć siedmiu grzechów głównych niszczących firmy*, Helion, Gliwice 2006.
- Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
- Kieżun W., *Bariery sprawności organizacji*, PWE, Warszawa 1978.
- Kotarbiński T., *Niektóre zagadnienia epistemologii pragmatycznej*, [w:] T. Kotarbiński (red.), *Dzieła wszystkie. Prakseologia*, cz. II, Ossolineum, Wrocław 2003.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław – Kraków – Warszawa 1977.
- Krzyszowski W., *Cechy kierownika (dowódcy), a jego efektywność*, [w:] J. Michniak (red.), *Efektywność kierowania (dowodzenia). Materiały z sympozjum naukowego*, Wyd. AON, Warszawa 2005.
- Machnik A., *Sekrety sprawnego działania*, Studio EMKA, Warszawa 2002.
- Majewski T., *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych sił zbrojnych RP*, Zeszyty Naukowe, Wyd. AON, Warszawa 2006.
- Majewski T., *Wymiary efektywności działania kierownika (dowódcy)*, [w:] J. Michniak (red.), *Efektywność kierowania (dowodzenia). Materiały z sympozjum naukowego*, Wyd. AON, Warszawa 2005.
- Obuchowski K., *Przez galaktykę potrzeb*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Pszczółowski T., *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.
- Strzoda M., *Efektywność – istota, znaczenie, zakres pojęciowy*, [w:] J. Michniak (red.), *Efektywność kierowania (dowodzenia). Materiały z sympozjum naukowego*, Wyd. AON, Warszawa 2005.
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009.
- Szpaderski A., *Problemy efektywności działań w teorii organizacji i zarządzania i sugestie ich rozwiązania w duchu prakseologii*, [w:] J. Michniak (red.), *Efektywność kierowania (dowodzenia) – Materiały z sympozjum naukowego*, Wyd. AON, Warszawa 2005.
- Świdarska G.K., *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii*, Difin, Warszawa 2003.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2009.
- Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2004.

## **EFFECTIVE MANAGEMENT OF FAMILY BUSINESS – COMPETENCE CHALLENGES OF SUCCESSION**

**Summary:** Family businesses are one of the foundations of the global economy. Their creation, development and operation is important, both for the national and global economy. The study is the result of search responses to the problem of the essence and meaning of the competence of the successor/manager (successor) and its connection with the effective management of a family business. There has also been an attempt to clarify the meaning of competence as determinants of the development of family businesses. Competency model was designed, which was created in response to the increasing need to systematise the existing knowledge about the professional skills of managers of family businesses.

**Keywords:** competence, family business, efficiency.